

“好孩子”宋郑还：自主创新让我们“天天向上”

有一种中国人制造的车子,全世界有4亿家庭在使用。
在中国,它的市场占有率达70%,在美国达40%,
在欧洲甚至卖到每辆700多欧元的“天价”。
和一般车子不同的是,这种车子使用时往往需要监护人。
这种车子名叫“好孩子”童车。

58岁的宋郑还是“好孩子”真正的“监护人”。
一贯靠低价制胜的中国制造业已经对反倾销苦不堪言,
“好孩子”凭什么能征服无数挑剔的美国妈妈们?
凭什么能成为欧洲最贵、最高档的童车?
就像那些国家科学技术奖的获得者们一样,
宋郑还对自主创新的执着追求,18年来丝毫没有动摇过。
这个正筹备赴港上市的企业无疑是坚持自主创新的又一个成功案例。

□本报记者 衡道庆

2月27日,国家科学技术进步奖励大会在北京隆重举行,自主创新成果丰硕,四大奖首度全面“花开”,党和国家领导人出席大会并发表重要讲话。

好孩子集团董事长、总裁宋郑还收看这条新闻时心情非常激动:“这体现了我们国家对自主创新知识产权保护工作的高度重视。”

58岁的老宋感慨万分:“‘好孩子’原先是个校办厂,就是靠自主研发取得知识产权,才成功地打入国际市场。只有自主创新,才不会被动地等着老外‘喂’给你订单;只有自主创新,才能使得中国企业能够平等参与全球经济。”

1988年,数学老师宋郑还接手江苏昆山陆家中学的校办厂。从此,40岁的老宋开始“弃教从商”生涯。18年时间,他把当年濒临倒闭的小厂打造成了世界知名的童车制造企业。如今,江苏好孩子集团公司的童车已占据中国童车市场70%的市场份额,成为连续13年的销量冠军;在美国也占据了40%的市场份额,蝉联了八年的销量冠军;在欧洲市场,“好孩子”正已燎原之势快速发展。

近日,来自香港市场的消息称,好孩子拟在香港上市融资最多2亿美元,国际知名投行瑞信集团及摩根士丹利正在争夺好孩子IPO的主承销商资格。

位于上海淮海中路的一间办公室里,宋郑还接受了本报记者的专访。除了赴港上市的内容不方便谈之外,身材高大、为人爽直的老宋坦率地说其他都可以交流。

卖专利掘到“第一桶金”

“下海”之前,宋郑还是江苏昆山陆家中学的数学老师、副校长。1988年,县教育局要求宋郑还接管校办工厂。这对一心只想做个好老师的宋郑还来说实在是一个挑战。

这个靠教师集资款办起来的校办厂,充满了知识分子的理想色彩:他们要生产一种叫做微波炉的产品。尽管现在已经很普遍,但在上世纪80年代末,这种产品对大多数家庭来说无疑比现在的奢侈品还要奢侈。

现实当然也很残酷,产品没有销路,教师的20多万集资款眼看就要泡汤,同时还欠了银行、镇政府、其他单位的一屁股债,即使把工厂全部卖掉还钱,还要欠80多万。

没有退路了,宋郑还被主管领导点名要求全力管好这个烂摊子。

宋郑还彻底离开教学岗位,到工厂上任了。一开始,他到处跑上海的工厂,拉一些小活干,做玩具,做小汽车轮子,只要能做的就做。

后来,一位学生家长所在的军工企业给了他们一批童车的加工订单。宋郑还没想到,就是因为这批订单,才让他后来在童车领域名声鹊起。

1989年,他比照着一张躺椅的图片,自己动手用钢管搞出一个小型模型,摆在办公室里。结果一个年轻人看到后说像是一个童车。这句话启发了宋郑还,他马上为模型装上两个轮子,翻起来就是婴儿车,翻过来就是躺椅。



宋郑还的第一个发明,被专家认为“真正是一个创新的东西,是世界上没有的”,后来居然还拿了一个全国发明一等奖。

“但是要生产的话需要很多投入,当时负债那么多,根本不可能生产。”宋郑还讲起自己的第一个发明至今仍显得有些遗憾。于是,他就拿去申报了专利,卖了4万元,成为他掘到的“第一桶金”。

尝到甜头后,宋郑还发明创新的想法就更多了。四功能的、多功能的各种童车源源不断地设计出来,他也过了一段卖专利生存的日子。直到在一次定货会上,他设计的一款童车被炒到了15万元的“天价”。宋郑还猛然意识到自己设计的东西是市场上真正不多见的创新产品,于是打定了主意:不卖了,抱回家自己生产。

这款产品取名“好孩子”。从此,公司走上自主创新的道路。

目前为止,好孩子在国内已有2200项专利,在美国也有了多达40项专利,从1997年开始,好孩子就已经做到半天出一个新设计。

呼吁加大知识产权保护力度

当那些依靠低价优势出口的产品面临越来越多反倾销诉讼时,“好孩子”在走向海外的过程中,却从未遭遇过倾销指责。

宋郑还认为“好孩子”集团能发展到今天,最主要的还是对自主创新的高度重视。

老宋感慨颇多,“自主创新和知识产权既是企业进军世界市场的利器,也是保护企业的坚强盾牌。我们能走向世界,靠的不是低价策略,而是公司的创新能力,是产品的安全和舒适。”

多年来,宋郑还给自己定下一条规矩:只做自己设计的东西,不帮别人做贴牌加工。

对此,宋郑还显得很有信心:“为别的品牌做加工,如果企业管理非常好,利润能做到2%就算是很厉害了。但是我们出口欧洲市场的童车,利润超过50%,因为我们推出的产品里总是有别人没有的新元素。2006年夏天,我们打入欧洲市场的新款童车每辆卖到700多欧元的天价,成为欧洲最贵、最高档的童车。”

宋郑还还在为国家科技奖颁发感到振奋的同时,提出了一个很现实的话题:这些自主创新成果的知识产权怎么能够得到有效的保护?怎么防止一些侵权事件的发生?

宋郑还认为,近年来,国家尊重和保护环境知识产权的氛围正日益浓厚,但在具体做法上还有不足的地方。其中一个重要问题,就是目前我国对被侵权者赔偿额过低,客观上纵容了侵权。“目前的司法体系对侵犯知识产权的赔偿,主要采用的是‘填平原则’,即把被告的侵权所得赔偿给原告,而不是惩罚性赔偿的原则。这种赔偿办法不利于制止恶意侵权行为,侵权成本低,而维权的成本太高,一定程度上损害了科学创新的积极性。”

宋郑还建议,应当借鉴国外的数倍赔偿或惩罚性原则,使知识产权得到更加有效的保护。

宋郑还介绍,18年来,为呵护“好孩子”的健康成长,企业承担着高昂的研发和专利维权费用。要研发出深受市场欢迎的好产品很不容易,一旦遭到侵权,所有的正常运转都会遭到破坏。一个健康的市场机制,应该让企业辛辛苦苦搞出来的好产品维持正常的寿命周期。

十余年来,“好孩子”十分重视知识产权保护,公司成立了知识产权办公室和法律事务室,与工商、专利管理部门及司法机关联手打击不法厂商的侵权行为,近两年来,通过法律程序,胜诉40多起知识产权侵权诉讼,其中30余起专利侵权案,获赔120多万元,维护了企业的合法权益。

但这些都只是一家企业的力量,宋郑还希望全社会都来重视知识产权的保护,给那些立足自主创新发展的企业一个良好的外部环境。

为资本打工的“创业经理人”

走上创业之路后,“好孩子”也曾多次遭遇“成长的烦恼”——对资金的渴求。“好孩子”的几次融资均选择了海外资本,视野和理念的国际化,使得“好孩子”得到了国际资本的认可。

对一个创业企业家来说,是控制企业重要?还是发展企业重要?在引进资本的过程中,宋郑还何以能够多次放弃大股东权利?作为“经理人”的宋郑还,又如何处理和股东的关系?

谈及这些问题,好孩子集团负责资本事务的副总裁刘同友深有感触。刘同友于1994年进入“好孩子”工作,亲历了“好孩子”的多次股权变更。他说,之所以一次次选择国际资本,是因为“好孩子”认为,国际资本的管理理念、管理规范,更接近商业本身的规律和商业的本

质,这是“好孩子”需要引进和学习的。而在引进国际资本的过程中,之所以愿意放弃大股东权利,则是基于一种开放的、合作的心态,基于以事业为本位的思维方式。

1994年,好孩子集团以其主要资产作为投资,香港中国置业以450万美元现金投资,合资成立好孩子儿童用品有限公司,中国置业的450万美元投资获得“好孩子”的33%股权,这是好孩子集团第一次以股权方式融资。

此后,第一上海在1996年投资“好孩子”690万美元,获得33.01%的股权。1998年,第一上海花费1000万美元收购了中国置业在“好孩子”的33%股权,控股了“好孩子”。2000年,日本软库和美国AIG所属的中国零售基金分别注入900万美元,分别获得13.2%的“好孩子”股权。2006年年初,欧洲PAG(Pacific Alliance Group)以1.225亿美元总价,收购“好孩子”100%股权,重新分配后管理层持有的29.43%股权增加到32.6%,宋郑还约10%。

PAG收购“好孩子”得到了业界的关注,其中一个十分重要的因素是,这次是杠杆收购。刘同友笑言,这应该是国内首例杠杆收购,凯雷杠杆收购徐工目前还没有完成,而且并非100%的股权收购。

放弃大股东地位,就不担心被大股东炒鱿鱼吗?对此,宋郑还有自己的理解:“资本追逐利润,它的方式不是靠控制,它拿这个控制权是为了规避风险,在需要的时候对市场做一些组织,灵活进退,而不是说它为了纯粹地去经营。现在有的投资者讲得很明白,我们买的是你们这个管理团队,所以这个公司的前景,以及作为创业者的你,是不是能够在失掉控制权以后继续掌控这个公司,关键是你能不能为股东创造利益。”

宋郑还说:“我从未想过要去控制这个企业,一个真正的企业,伟大的企业,它都不会是哪一个人的,它应该是社会的,只要它能发展,我有没有控股权又有什么关系呢?”

和PAG的合作已有一年时间,谈起感受,宋郑还言称“合作非常愉快”。PAG作为一家欧洲人管理的基金,运作非常专业、规范,它通过自己的资源对“好孩子”支持,并对公司的战略方向进行关注,但日常管理则交给公司管理层来负责;而多年来一直和海外资本打交道的“好孩子”,早已习惯了这种国际化的运作方式,双方的战略目标高度一致,沟通也非常顺

“宋郑还在对国家科技奖颁发感到振奋的同时,更是提出了一个很现实的话题:这些自主创新成果的知识产权怎么能够得到有效的保护?怎么防止一些侵权事件的发生?”

利。按常规,“好孩子”的董事长应由PAG方面出任,但PAG并没有另外指派人选,而是仍由宋担任董事长。

在和国际资本的一次次成功“对接”中,“好孩子”也在不断壮大,直到今天成为响当当的童车大王。2005年,好孩子的全球销售总额达25亿元,净利润1亿元。

宋郑还介绍,“好孩子”希望能按部就班地实现自己的四个步骤:一是用中国资源做中国市场,二是用中国资源做世界市场,三是用世界资源做中国市场,四是用世界资源做世界市场。现在公司所做的就是第三个步骤,“这一步估计需要三年”。而在进入第四步之前,“好孩子”希望完成上市计划。

此前,“好孩子”曾在2003年明确提出过赴港上市,但由于随后公司的财务投资者发生变动等原因而搁浅。如今,似乎已经是水到渠成的时候了。

国际国内市场“内外有别”

宋郑还所说的“用世界资源做中国市场”,被一些业内人士认为是“好孩子”要“转型”的信号。但宋郑还对此并不认同,“不是转型,而是拓展。”他说,“在国内市场,‘好孩子’的目标是要从只制造的企业,转变为兼做制造的,拥有自主品牌、自主知识产权和通路的企业。”

自主品牌和自主知识产权,是“好孩子”一直在坚持的,至于通路建设,宋郑还说,将来“好孩子”将立体发展四种销售方式:“一站式母婴用品专卖店”,目前已在上海开出10家,今年计划开25家,3年内计划扩张到500家;自产自销,即通过百货公司、卖场等的专柜,销售好孩子的产品;代理别人的产品,目前好孩子已与小耐克等10多家国际著名儿童品牌在中国的独家代理商;直销,目前仍处于加紧准备阶段,将在时机成熟时推出。

如此庞大的计划,会不会给“好孩子”的资金带来很大压力?专卖店全面铺开,会不会冲击“好孩子”在百货公司和大型卖场内的专柜等现有的销售渠道?

“资金方面我们没有压力。”宋郑还介绍,“好孩子”目前的10家一站式母婴用品专卖店,已经有3家实现了盈利。

“当然,对于扩张过程中的风险,我们也是有所防范。比如,在发展方式上,我们两年内不会考虑连锁加盟的做法,因为这种做法有可能放大经营过程中的风险,不符合‘好孩子’目前的发展战略。我们将集中力量对专卖店的做法进行完善,做好物流等相关的配套工作。”

在谈到国际市场时,宋郑还说,“好孩子”并不急于将目前在国内市场的做法复制到国际市场。“‘好孩子’将坚持内外有别的战略,就是在世界市场上,我们只做供应商,并不急于做品牌、做通路,但在国内市场,‘好孩子’在这些方面都是都要做的。”

“好孩子”当初在国内市场发展的同时,就早已把目光放眼到欧美市场,这个国际化的经历被称为“好孩子”的“洋务运动”。“好孩子”自1996年打入美国市场并逐步延伸到日本和欧洲,国际市场销售收入也从1996年的3000万元人民币增长到2006年的3亿美元。2005年,好孩子的销售额达到了25亿元以上,其中国内与国际市场的比例为7:3。

宋郑还认为,在海外市场“好孩子”的策略是,品牌和通路主要通过合作伙伴来做,自己只做好消费者研究和产品研发设计,他认为这种策略是符合“好孩子”目前实际的。

“我们永远只做符合实际的事情。”也许,宋郑还对当年校办厂在不恰当的时间生产不恰当的微波炉仍记忆犹新。



■人物简历

宋郑还

1949年,出生于江苏的一个中医世家,祖辈36代都是中医。1968-1973年,高中毕业后插队在农村务农。1982年,毕业于苏州大学数学系。1982年,任江苏昆山陆家镇中学数学教师、副校长。1988年,临危受命,出任陆家镇中学濒临倒闭的校办工厂厂长。1989年,从银行获得5万元人民币贷款,创立“好孩子”品牌并在市场上崭露头角。

1994年,中国置业对“好孩子”投资450万美元;1996年,第一上海成为“好孩子”第一大股东;2000年,AIG和日本软库对“好孩子”投资1800万美元;2006年,欧洲PAG以1.225亿美元总价,收购“好孩子”100%股权。

2002年3月,美国《财富》杂志用7页篇幅刊登了对“好孩子”集团的报道,把“好孩子”的成长与崛起称为现代中国的传奇,宋郑还一夜之间在美国成为公众人物。此时,在美国市场,“好孩子”已经连续4年保持美国市场销量第一的纪录。

2007年2月,安永会计师事务所首次在中国评出安永企业家奖,宋郑还成为工商业企业家奖得主。